

УДК 339.03:69.057:658.7

Є.Ю. Антипенко

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІСНУЮЧИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ  
ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК, ЯК ЕЛЕМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ  
ПЕРСПЕКТИВ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**АНОТАЦІЯ**

*У роботі розглянуті та проаналізовані існуючі організаційні форми управління підприємствами та їх системами ланцюгами поставок в сучасних умовах та визначені їх переваги та недоліки. Зроблено висновок о необхідності їх вдосконалення з метою покращення перспектив конкурентного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** управління ланцюгами поставок, організаційна структура, конкурентний розвиток, підприємство, підрозділ, виробництво.

**АННОТАЦИЯ**

*В работе рассмотрены и проанализированы существующие организационные формы управления предприятиями и их системами цепями поставок в современных условиях и определены их преимущества и недостатки. Сделан вывод о необходимости их совершенствования с целью улучшения перспектив конкурентного развития предприятия.*

**Ключевые слова:** управление цепями поставок, организационная структура, конкурентное развитие, предприятие, подразделение, производство.

**ANNOTATION**

*The paper discusses and analyzes the existing organizational forms of business management and supply chain systems under current conditions and identified their strengths and weaknesses. The conclusion about the need for improvement in order to improve the competitive prospects of the company was done.*

**Keywords:** *supply chain management, organizational structure, competitive development, enterprise, unit, production.*

**Актуальність.** Формування ефективної ринкової економіки має за мету розробку, обґрунтування та впровадження нових форм і умов організації управління та виробництва, що у повній мірі пристосовані до умов ринку. Необхідна їх орієнтація на діяльність в умовах ринку, що передбачає вивчення ринковою кон'юнктури, систематичне вдосконалення організаційно-технічного рівня, забезпечення високого рівня соціального розвитку, перебудову організаційних структур управління. Остання переслідує конкретні цілі: забезпечення виживання, максимізація навантаження, максимізація поточного прибутку, завоювання лідерства серед конкурентів по показникам якості товарів та послуг, досягнення конкретного об'єму збуту, завоювання прихильності клієнтів.

**Метою роботи** є визначення переваг та недоліків існуючих організаційних структур управління підприємствами та їх системами управління ланцюгами поставок в сучасних умовах.

**Матеріал дослідження.** Враховуючи актуальність обраного напрямку виникає потреба у розгляді базових організаційних форм (структур) управління підприємствами і ланцюгами поставок та виявленні їх переваг та недоліків [1, 5]. При цьому варто зазначити, що жодна організаційна структура управління підприємством не є еталоном і має змінюватися під дією чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [2]. Звідси випливає, що керівники підприємств мають вносити необхідні корективи в організаційну структуру або взагалі повністю перебудувати її, якщо виявиться, що вона не є дієвою, по мірі того, як змінюється ситуація у світі та, зокрема, в ринковій економіці [3, 4].

*Лінійна структура* - це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. За лінійної структури кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному підрозділі. Така структура управління передбачає керівництво по вертикалі, тобто всі розпорядження віддаються зверху вниз.

Переваги лінійної організаційної структури управління:

- єдність і чіткість розпоряджень;
- погодженість дій виконавців;

- простота управління (один канал зв'язку);
- чітко виражена відповідальність;
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Недоліки лінійної організаційної структури управління:

- високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений усебічно; щоб забезпечити ефективне управління;
- відсутність ланок з планування і підготовки рішень;
- перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищестоящими і суміжними структурами;
- концентрація влади в управлінській верхівці.

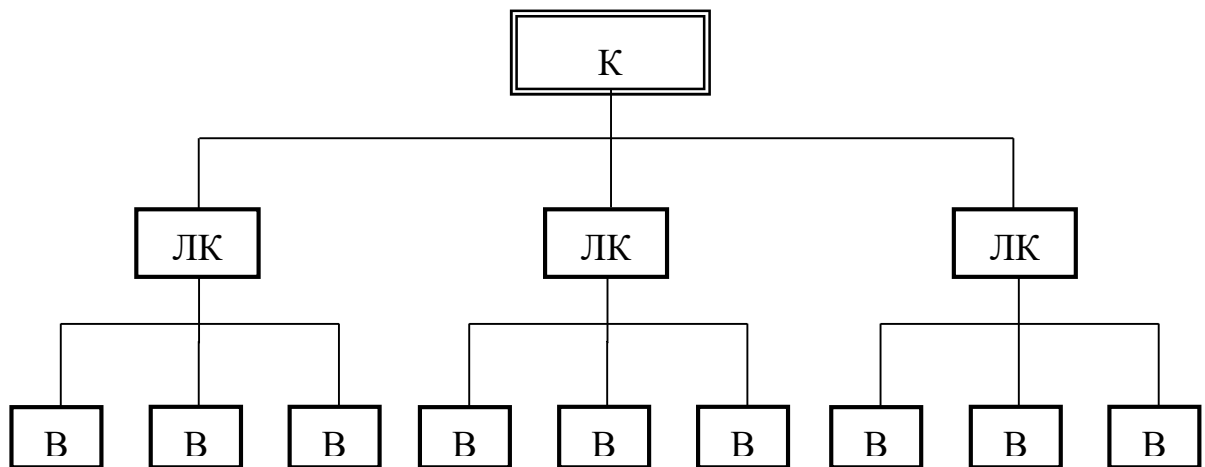


Рис. 1. Схема лінійної структури управління

*Функціональна структура.* Для такої структури управління характерне делегування наказів керівником вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, керівнику нижчого рівня, який керує аналогічною функцією.

Функціональне управління здійснюється підрозділами, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій покладається на фахівців. В організації, як правило, фахівці одного профілю поєднуються в структурні підрозділи (відділи). Таким чином, загальне завдання управління організацією поділяється, починаючи із середнього рівня, за функціональним критерієм. Звідси і назва -

функціональна структура управління. Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Замість універсальних менеджерів, що повинні виконувати всі функції управління, з'являється штат фахівців, які мають високу компетенцію у своїй сфері і відповідають за певний напрям (наприклад, планування і прогнозування).

Переваги функціональної структури:

- висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- звільнення лінійних менеджерів від рішення деяких спеціальних питань;
- стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів;
- виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій;
- зменшення потреби у фахівцях широкого профілю.

Недоліки функціональної структури:

- надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань "своїх" підрозділів;
- труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- поява тенденцій надмірної централізації;
- тривалість процедур прийняття рішень.

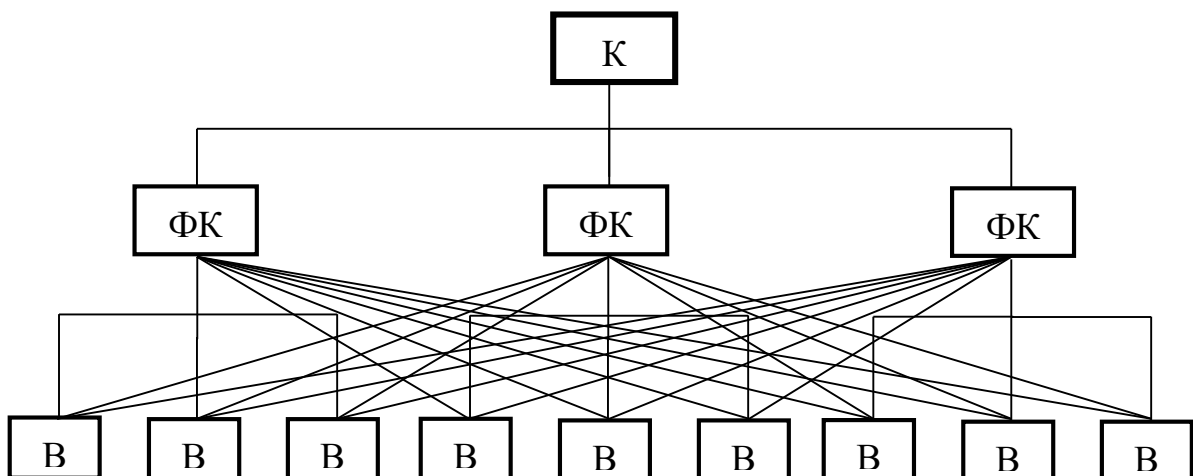


Рис. 2. Схема функціональної структури управління

*Лінійно-функціональна структура.* За такої структури управління лінійний керівник і функціональні керівники працюють на одному рівні. Важливою особливістю такої структури є те, що функціональний керівник консультує лінійного керівника, але не наказує йому, у свою чергу лінійний керівник передає рішення керівництва виконавцям. Під час розробки конкретних питань і підготовки відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро і т.д.).

Переваги лінійно-функціональної структури:

- краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів і експертів.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації не участь бере;
- надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція до надмірної централізації.

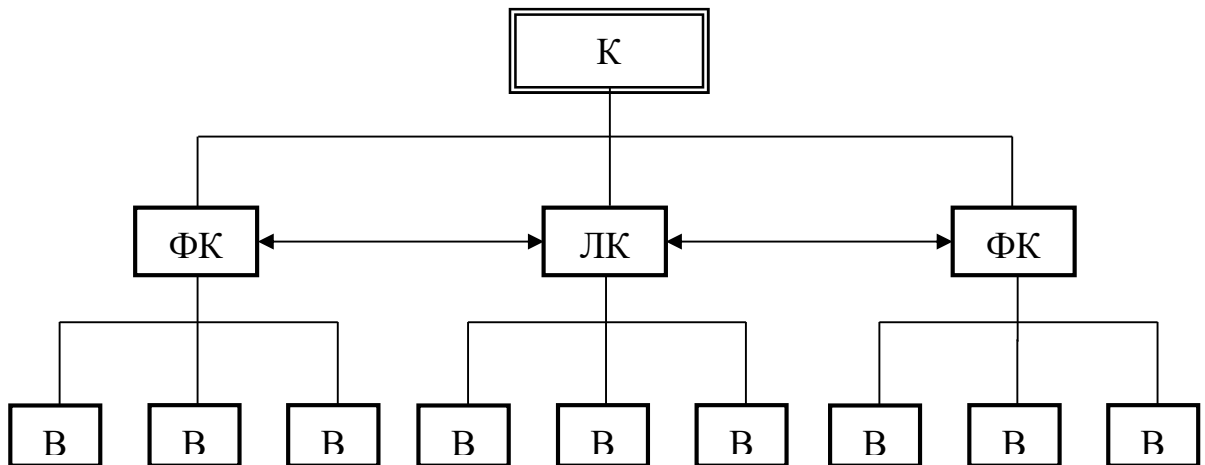


Рис. 3. Схема лінійно-функціональної структури

*Дивізіональна структура.* Перехід до дивізіональної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам та централізації

загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо), що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

Переваги дивізійної оргструктури:

- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки дивізійної оргструктури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Дивізійна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

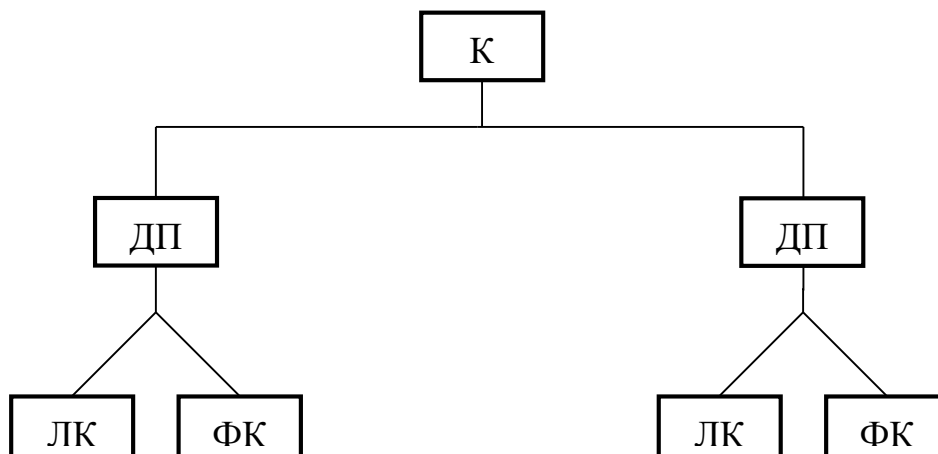


Рис. 4. Схема дивізійної структури

*Матрична структура.* Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць.

В матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

Переваги матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
- наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємопов'язаними проектами.

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів [5].

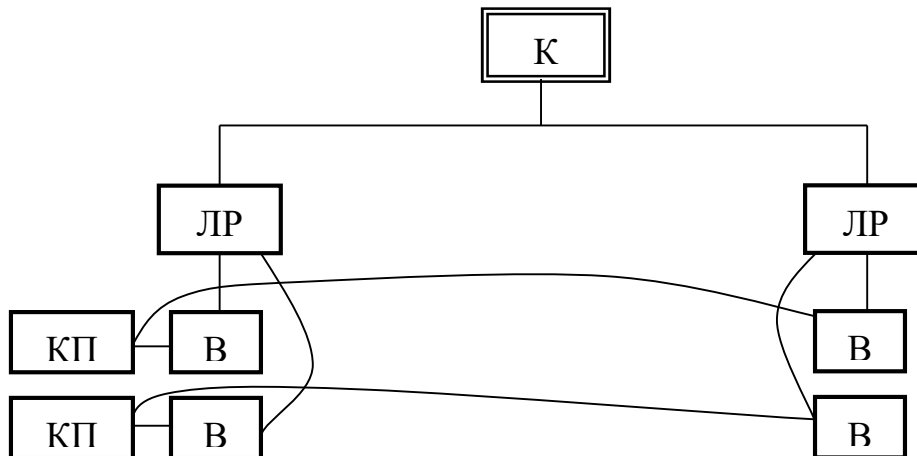


Рис. 5. Схема матричної структури

**Висновок:** таким чином, узагальнюючи розгляд організаційних структур управління підприємствами та ланцюгами поставок можливо зробити висновок, що жодна з наведених структур не може вважатися застиглою або ідеальною. В умовах сучасного ринку виникає необхідність у здатності ефективно адаптуватися до умов навколишнього середовища, що викликає необхідність проведення відповідних структурних зміни в управлінських ланках підприємств та управлінні ланцюгами поставок.

Головна тенденція розвитку організаційних структур управління ланцюгами поставок в ринкових умовах полягає в тому, що кожна наступна структура стає більш простою і гнучкою у порівнянні з тими, що діяли раніше. При цьому виділяють наступні десять вимог і характеристик формування ефективних структур управління ланцюгами поставок та виробництвом: скорочення розмірів підрозділів і їх укомплектування більш кваліфікованим персоналом; зменшення кількості рівнів управління; групова організація праці як основа нової структури управління; орієнтація поточної роботи, в тому числі графіків і процедур, на запити споживачів; створення умов для гнучкої комплектації продукції; мінімізація запасів; швидка реакція на зміни; гнучко переналаджуване обладнання; висока продуктивність і низькі витрати; бездоганна якість продукції і орієнтація на тривалі зв'язки зі споживачем.

### Список літератури:

1. *Акбердін Р.З.* Вдосконалення структури, функцій і економічних взаємовідносин управлінських підрозділів підприємств при формах господарювання [Текст] / Р.З. Акбердін, А.Я Кібанов. - М.: ГАУ, 2003 - 423 с.
2. *Доненко В.І.* Науково-теоретичні основи адаптації організації підготовки будівництва / В.І. Доненко // Ежегодный научно-технический сборник «Современные проблемы строительства». – Донецк: Донецкий ПромстройНИИпроект, - 2010. - №13. – С.47-54.
3. Інноваційні концептуальні та формально-аналітичні інструменти обґрунтування підготовки та впровадження будівельних інвестиційних проектів: Монографія / В.О. Поколенко, С.А. Ушацький, Г.В. Лагутін, О.А. Тугай, Н.О. Борисова, О.С. Рубцова: за науковою редакцією В.О. Поколенка. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2008. – 208 с.
4. *Ніколенко Ю.В.* Основи економічної теорії [Текст] : навч. посібник / Ю. В. Ніколенко. - К. : ЦНЛ, 2003. - 524 с.
5. Організація будівництва: підручник для студ. вищих навч. закл. / С. А. Ушацький [та ін.]; ред. С. А. Ушацький. - К. : Кондор, 2007. - 521 с.

Отримано: 11.09.2013